

Deák Csaba⁴²

FOLYAMATMENEDZSMENT, FOLYAMATINNOVÁCIÓ

A folyamatközpontú gondolkodás élre tör

A kilencvenes évek elején végrehajtott változtatások, az üzleti folyamatok menedzsmentje, illetve folyamat-orientációjú felfogások kezdtek magukra vonni a kutatók és az üzleti élet figyelmét. Elfogadva a megközelítést, melyben a vállalatok fogyasztó-központúak, értékteremtő tevékenységeket hajtanak végre, illetve üzleti folyamatokat működtető szervezetek, az üzleti világ jelentős projektekre kezdett, megcélózva a ciklusidő és a költség csökkentését, minőségi fejlesztéseket és kiemelt ügyfélszolgálati rendszerek bevezetését. A folyamatgondolkodás előfutára körülbelül két évtizeddel korábban a Just In Time (JIT) módszer volt, mely célja az volt, hogy minimalizálja a kárba menő, nem értékadó tevékenységeket (pl. raktározás), és a működést a kereslet oldaláról közelítse meg.

Mi az oka, hogy a funkcionális megközelítés háttérbe szorult a modern management szemléletben a folyamatközpontú megközelítéssel szemben? Néhány szakértői válasz (Carr, 1992):

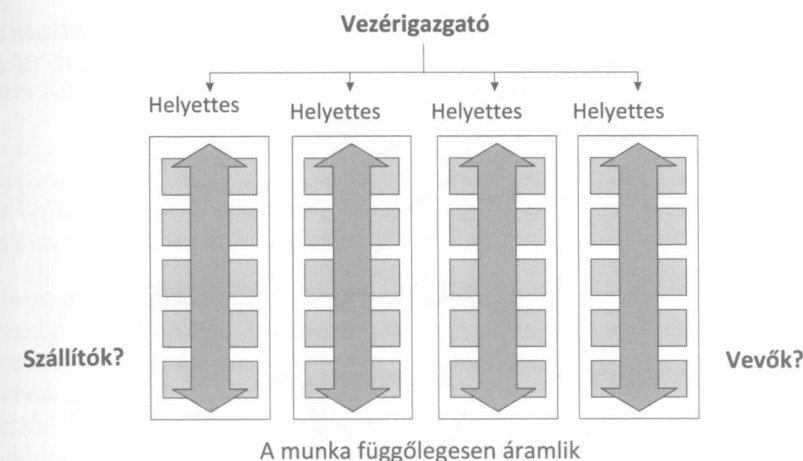
„Az egyik szervezeti egységben történő fejlesztések hanyatlást okozhatnak a másik területen, ha az egymás közti kapcsolatokat nem vették megfelelően figyelembe...” „Javítások olyan folyamatokhoz kapcsolódóan történtek, melyeknek nem volt jelentős hatása a célok szempontjából, nem az értékteremtő folyamatokra koncentráltak, sem pedig a fogyasztók elvárásainak kielégítésére...”

„Az erőfeszítések fókuszsa a belső rendszer átalakítása, nem pedig külső igények jobb kielégítése volt...”

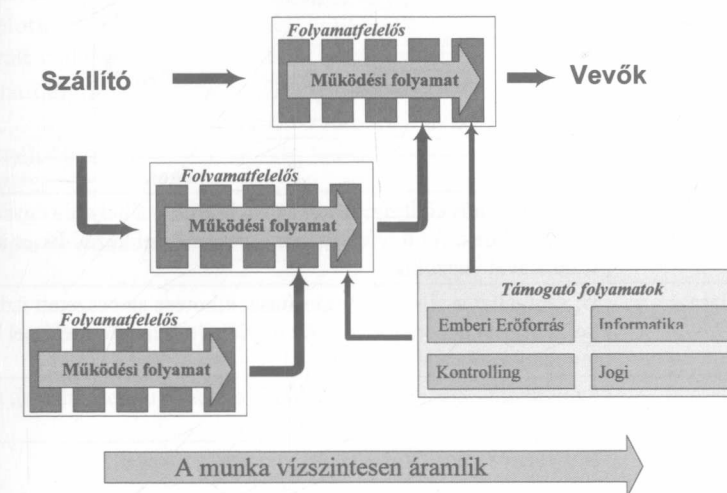
„A javítások nem tarthatóak fenn tartósan...”

A vállalatok történetének korábbi, tömör összegzése során úgy található, hogy szervezeti hagyatékaként terjedt el a hasonló feladatok funkcionális egységekbe vagy osztályokba csoportosítása. Ez a koncepció specialisták seregét generálta, akik csak a saját, meghatározott feladataikra fókuszáltak, és gyakran nem voltak tudatában annak, milyen szerepet töltenek be a szervezet egészében. Ráadásul a szoros vezetői ellenőrzés gyakorlata, az alkalmazottak elégedetlenségének egy lehetséges forrását jelentette. Korábban ezeket a problémákat mátrix szervezettel próbálták megoldani. Szintén a folyamat alapú megközelítés mellett szóló érv, hogy a folyamat-orientáció segít leküzdeni a hierarchia kórságait, így lehetővé téve a vásárlói szükségletek magasabb szintű kielégítését, és a változó környezeti feltételekhez való eredményesebb alkalmazkodást.

⁴² Egyetemi docens, Miskolci Egyetem



1. ábra: A szervezet hagyományos nézete (Tenner, DeToro)



2. ábra: A folyamatok szerinti nézet (Tenner, DeToro)

Csak két folyamat definíció a sok közül:

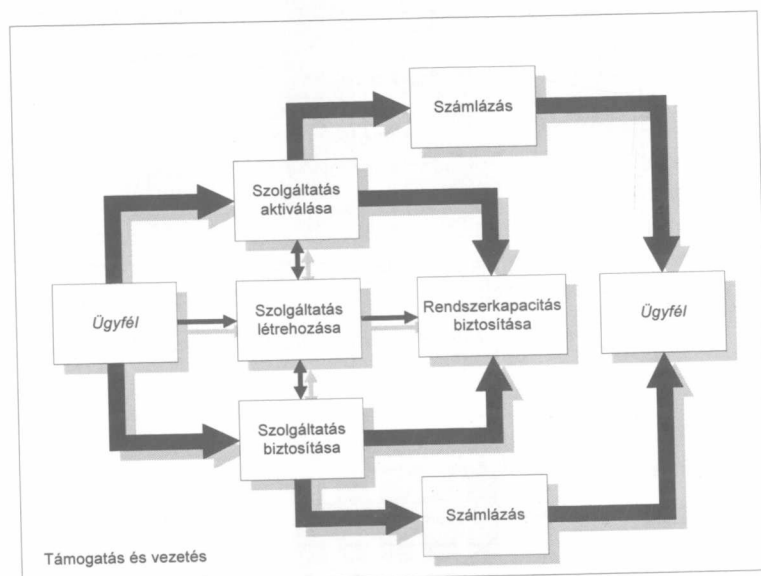
„Egy vagy több tevékenység, amely értéket növel úgy, hogy egy bemenetkészletet alakít át a kimenetek készletévé (javakká vagy szolgáltatásokká) emberek, módszerek és eszközök kombinációjával”. (Irving J. DeToro)

„Egymással összefüggő tevékenységek sorozata, amely az ügyfél számára értéket hoz létre. (Michael Hammer)

Elemézve számos folyamat definíciót, összeállítható az üzleti folyamat feltétel-listája:

- Világosan meghatározhatóak a határvonalak, a bemenet és a kimenet.
- Térben és időben egymáshoz rendelt tevékenységek sorából áll.

- Szükség van a folyamat végtermékének vevőjére.
- A folyamat során történő átalakítás értéket kell, hogy teremtsen a vevő (akár belső) számára.
- A folyamatot be kell ágyazni a vállalati struktúrába.
- A folyamat általában - de nem feltétlenül - összeköt főbb funkciókat.



Folyamat	Tevékenységek
Szolgáltatás aktiválása – helyi és egyszerű üzleti	Új szolgáltatás ellátása, módosítása, kikötése a helyi és egyszerű üzleti accountoknak. Az ügyfél általi megrendeléssel kezdődik és a munka lezárásával végződik
Szolgáltatás aktiválása – Összetett üzleti	Új szolgáltatás ellátása, módosítása, kikötése az összetett üzleti és kormányzati accountoknak. Az ügyfél általi megrendeléssel kezdődik és a munka lezárásával végződik
Szolgáltatás aktiválása – Hozzáférés	Szolgáltatók közti csere hozzáférés ellátása (új szolgáltatás, módosítás, kikötés)
Szolgáltatás aktiválása – Viszonteladó	Nagybani szolgáltatás ellátása viszonteladók számára
Szolgáltatás biztosítása	Javítási igény, hálózat monitorozás, hálózat üzemeltetés, megelőző karbantartás
Szolgáltatás létrehozása	Új szolgáltatások, termékek fejlesztése, marketing és tréning anyagok
Rendszerkapacitás biztosítása	Hálózatkapacitás taktikai szintű tervezése, hálózatechnika és szerkezetek, karbantartás, és üzemeltetés
Támogatás és vezetés	Marketing kutatás; stratégia tervezés; iparági kapcsolatok és jelentések; jogi háttér megteremtése; könyvelés; humán erőforrás; információs rendszerek; nyilvános és labor kapcsolatok
Számlázás	Számla létrehozás és kézbesítés; fizetési folyamat; aktív számlák menedzselése, összegyűjtés

3. ábra: Egy informatikai szolgáltató folyamatmodell magfolyamatainak és leírásuk

A folyamatinnováció az „új fogalom”

Az új Oslo Kézikönyv (Oslo Manual 2003) az innováció fogalmát az alábbiakban határozza meg:

„Az innováció egy új, vagy egy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás), vagy folyamat (eljárás), egy új marketing módszer, vagy az új szervezeti megoldás az üzleti gyakorlatban vagy a külső kapcsolatokban.”

A folyamatinnováció fogalma ki is szélesedett, s már jóval bővebb a gyártási eljárások fejlesztésénél. A technológiai folyamatok innovációjánál, a technikailag új, vagy jelentősen megújított termelési módszerek bevezetése értendő. Ezek a módszerek magukba foglalhatják berendezések cseréjét, termelési szervezet megváltoztatását, vagy a kettő kombinációját, és az új tapasztalatok felhasználásából eredeztethetők. Az alkalmazott, az adott szervezett számára újszerű módszerek célja a technológiailag új, vagy fejlesztett termékek előállítása, szolgáltatás nyújtása, melyek a hagyományos eljárásokkal nem teljesíthetők, vagy lényegesen növelhető a már létező termékek előállításának és szállításának hatékonysága. Folyamat-innovációs tevékenységeket elsősorban az alábbi esetekben ajánlatosak:

- Új üzleti tevékenységek beindításakor
- Versenyhelyzetben lévő vállalatok működési hatékonyságának növeléséhez
- Ügyfélorientált üzleti folyamatok kialakítása és/vagy újjáalakítása
- Integrált vállalatirányítási rendszer vásárlása és bevezetése előtt
- Vállalatirányítási rendszer hatékonyabb hasznosítása érdekében
- Funkcionális területek vezetői számára, akik az egész vállalat eredményességét szeretnék növelni.

Több szolgáltató iparágban elmosódhat a folyamat és termék közti különbség. Néhány példa a szolgáltató ipar folyamatainak innovációjára:

Példák a technológiai folyamatok innovációjára az alábbi választott iparágakban (Oslo kézikönyv)

Gépek, berendezések és áruk nagykereskedelme	Szoftver szakértő és ellátó vállalatok
<ul style="list-style-type: none"> - Weboldalak létrehozása az Interneten, ahol az olyan új szolgáltatások, mint a termékinformációk és különböző support funkciók az ügyfelek számára ingyenesen elérhetők. - Új vevőkatalógusok CD-n való megjelentetése. Digitalizált képek kerülnek lemezre, melyek szerkeszthetők és hozzákapszthatók a termékinformációkat és árakat tartalmazó adminisztrációs rendszerhez. - Új adatfeldolgozó rendszerek. 	<ul style="list-style-type: none"> - Különböző fogyasztói csomagok kifejlesztése, különböző mértékű support-tal. - Új oktatásra használható multimédia szoftver alkalmazás bevezetése, mely kiküszöböli élő, emberi instruktorkor igénybevétele. - Új projekt menedzsment módszerek kifejlesztése.
Közúti szállítmányozó vállalatok	Műszaki tanácsadó vállalatok
<ul style="list-style-type: none"> - Mobiltelefonok használata a sofőrök napközbeni átirányításához, ami az ügyfelek számára is nagyobb rugalmasságot enged. - A nyolc gömb-formájú konténeres pótkocsik bevezetése a használatban lévő négy-gömbös helyett. - Új számítógépes térképrendszer, a leggyorsabb szállítási útvonal meghatározásához (az egyik célállomástól a másikig). 	<ul style="list-style-type: none"> - Egy új „logisztikai irányítási rendszer”, amelyben az ügyfelek nyomkövethetik, hogy az szállításai az előírásoknak megfelelnek. - Egy új módszer tavakból nyert vizek tisztítására, háztartási ivóvízzé alakítása. - Sűrűn lakott területeken történő építőipari munkálatok szabványainak fejlesztése (ahol gondoskodni kell arról, hogy a környező épületekben ne keletkezzen kár.)
Bankok	Reklám és marketing vállalatok
<ul style="list-style-type: none"> - Intelligens és többfunkciós plasztikkártyák bevezetése. - Személyzet nélküli új bankfiókok, ahol az ügyfelek napi ügyeiket a komputer terminálon keresztül intézhetik. - Telebank szolgáltatás, mellyel az ügyfelek otthonuk kényelmét élvezve, telefonon bonyolíthatják le számos banki tranzakciójukat. - Váltás a szkennelésről az optikai karakter olvasóra (OCR), az iratok kezelésében. - Pápirok nélküli háttér-iroda (Minden iratot digitalizálnak). 	<ul style="list-style-type: none"> - Szoftver alkalmazások szállítása, amikkel az ügyfelek adatelemzést végezhetnek a statisztikai adatbázisokból. - Potenciális vásárlók listájának küldése (CD-n, fájlrendszerrel) ügyfeleik részére, amikben ők maguk végezhetnek elemzéseket. - Kontroll folyamat bevezetése, mely során telefonon véletlenszerűen ellenőrzik a háztartásokat, ténylegesen megkapták-e a hirdetéseket és katalógusokat.
	Posta és telekommunikációs vállalatok
	<ul style="list-style-type: none"> - Digitális adatátviteli rendszerek bevezetése. - A telekommunikációs hálózat egyszerűsítése. Kisebbségi számú, de magasan automatizált kapcsolási központ beiktatása.

A folyamatinnovációhoz kötődő fejlesztések eredményeképpen kétszámjegyű százalékos változás érhető el például az alábbi területeken:

- Termelékenység növekedése egyéni és csoport szinten
- Készletcsökkentés és hatékonyabb likviditás
- Költségcsökkentés
- Pénzügyi és szervezési előnyök
- Átfutási idők csökkentése

Mindezek hatása egy sokkal hatékonyabb, versenyképesebb vállalat.

A folyamatinnováció a kis- és közepes vállalatoknál is fontos, mivel csak a folyamatok hatékonyságával, gyorsasággal és ügyfélorientált megközelítéssel lehetnek versenyképesek. Egy nagyobb vállalatnak más versenylőnyei is lehetnek (tőkeellátottság, méretgazdaságosság, stb.) de egy kis- és közepes vállalat sokszor csak az ügyességében bízhat. Mindezek a versenylőnyök az üzleti folyamatokban, a munkavégzés módjában keresendők. Ugyanakkor viszont egy pár százalékos javulás a teljesítménydimenziókban (ha egyáltalán léteznek) nem eredményez versenylőnyt, ehhez lényegesen nagyobb mértékű változásra van szükség. A folyamatokban, a munkavégzés módjában megtalálni és megvalósítani azokat a lehetőségeket, amelyek egyértelmű versenylőnyt biztosítanak, innovatív megközelítést igényelnek. (<http://www.inventis.axelero.net>)

A folyamatinnováció sok esetben a meglévő folyamatok új lebonyolítását jelenti és lehet, hogy csak részterületeket érint, és mélyreható változást. A vállalatok alapvető fontosságú, értékteremtő munkáját befolyásolja. Megvalósításához a munkavégzés új módjainak kialakítására, a folyamatokban rejlő versenylőnyök megtalálására és megvalósítására van szükség, amely nem nélkülözheti az innovációs képességet, korábbi tapasztalatokat és a kreativitást.

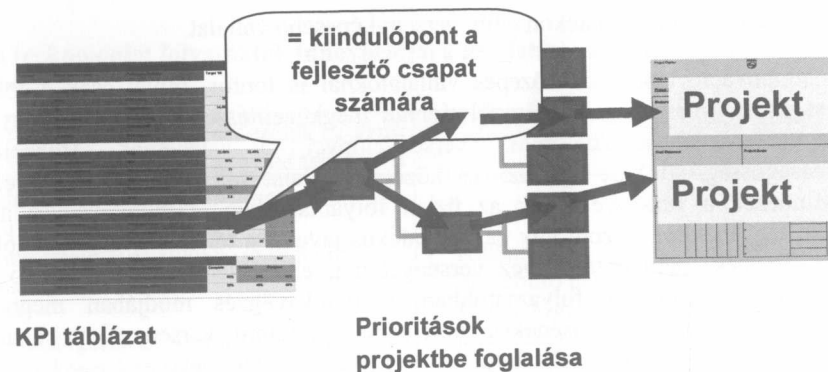
A korszerű ellátási lánc menedzsment (SCM), termelésmenedzsment, ügyfélkapcsolat menedzsment (CRM) és pénzügymenedzsment összehangolásához integrált üzleti alkalmazásokra, vállalatirányítási rendszerek bevezetésére van szükség.

Ugyanakkor nagyon fontos megemlíteni, hogy a folyamatinnováció következtetéseinek megvalósításához olyan rendszerre van szükség, amelyik gyorsan bevezethető (tehát standard) de lehetővé teszi az egyedi testreszabást, és új üzleti funkciók kialakítását (fejlesztő eszköztár megléte).

Példa: Hogyan fogjunk bele?

A kérdés a kezdés, hogyan indítható ilyen fejlesztési projekt? Természetesen vezetői, tulajdonosi döntés szükséges. Az alábbi példában egy ipari termelő vállalat vezetése elhatározta, hogy bevezet egy folyamatmérés és fejlesztési rendszert. A cél a folyamatok fejlesztése, áttörések gyorsítása, egy fegyvelmezett, kipróbált, lépcsőzetes megközelítés révén, azáltal, hogy minden menedzser és fejlesztési csapat ugyanazt a megközelítést alkalmazza, belső információ-megosztás és benchmarking jobb lehetőségei révén. A folyamatfejlesztés előlépései az alábbiakban határozhatóak meg.

A munka megkezdésekor átadandó anyag a jelenlegi folyamattérkép, a KPI korábbi adatai, benchmark példák, az erre az időszakra vonatkozó cél, a másodlagos mérőszám, a teljesítmény biztosítására.



4. ábra: A projektindítás logikai menete

A mérőszámokat (KPI), amelyre összpontosítanak a projekt céljának elérése érdekében két csoportra lehet felosztani:

- Elsődleges mérőszám(ok) (Folyamatvezető): Egy olyan mutató a folyamat több mutatója közt, amely fejlődést jelez és indít el a többi mutatóban.
- Másodlagos mérőszám(ok): Biztosítja, hogy az elsődleges mérőszámok/KPI által véghezvitt fejlődés valóban üzleti nyereséghez vezet, és nem vezet veszteségekhez más paraméterekben.

PROJEKTTERVEZET	
1. Üzleti eset – Miért kellene ezt tennünk?	2. Lehetőség megállapítása – Milyen probléma lesz megoldva? – Milyen lehetőségekhez jutunk?
3. Célmegállapítás – Melyek a fejlődési célok?	4. A projekt célja – Mely folyamatok vannak érintve? – Mire nem terjed ki? – Mire van felhatalmazva a csapat?
5. Projekt terv – Hogyan lesznek kivitelezve a dolgok?	6. Projektcsoport – Csapatvezető – Csapattagok neve – Specifikus szerepek

5. ábra: A projekttervezet felépítése

Az elkészült projekttervezet megvitatása után a vezetés dönt a projekt prioritásáról, indításáról.

Példa: Kutatók, tanácsadók segítségével végrehatott folyamatfejlesztés

Az Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatói Központ (ImKKK) a Miskolci Egyetem, és elsősorban a Gazdaságtudományi Kar kutatási erőforrásainak, kompetenciáinak hatékony, céltudatos felhasználásával segíti a partner vállalatokat és a régió kis- és középvállalkozásait az innovációs és K+F tevékenységük gazdasági, piaci eredményességének növelésében. Ezen belül kiemelten foglalkozik a folyamatok hatékonyságának gyakorlati problémáival, illetve

folyamatmenedzsment és a folyamatinnováció kérdésével. Az ImKKK egyik folyamatmenedzsmenthez kapcsolódó feladata egy 300 fős, magyarországi, könnyűipari feldolgozóüzem működés-hatékonyságának növelése volt 2006-ban. Ezen belül elvárt tevékenységek:

- Szervezeti egység jelenlegi működési folyamatainak feltérképezése
- Erőforrás elemzés
- Fizikai dolgozók tevékenységének vizsgálata munkaidő-kihasználás tekintetében
- Folyamatfejlesztési javaslatok megfogalmazása.

Természetesen a vizsgált cég számára nem ért véget a projekt, hiszen számukra a megvalósítási fázis következett 2007 év első felében.

Összegzésül: a fenti példák, az ismert hazai és nemzetközi gyakorlat sikerei ösztönözhetik a cégeket folyamataik javítására, melynek jelen évtizedben lehet a folyamatinnováció a hívószava, zászlója.

Irodalomjegyzék

- Carr, D.K.(1993): Managing for effective business process redesign, Journal of Cost Management, Vol. 7 No. 3, Autumn
- Deák Cs. (2000): Egy lehetséges modell a változások kezelésére Gépgyártástechnológia 2000. 4. sz.
- Deák Cs. (2007): From the Innovation Management to the Innovational Marketing – International Conference on Knowledge Management for Productivity and Competitiveness. National Productivity Council of India 2007 január, New Delhi
- Hammer, M.- Champy, J (1996): A vállalati folyamatok újrászervezése Business Process Reengineering Panem- McGraw-Hill,
- Handó J. (1994): Változásmenedzsment: üzleti folyamatok újraértelmezése, újrászervezése és tervezése (Business Process Reengineering); Ipar-Gazdaság; 1994 április
- <http://www.inventis.axelero.net> (2004) Kis- és közepes vállalatok pénzügyi vezetőinek támogatása, 2004.10.26, <http://www.inventis.axelero.net/Folyamatinnovci.html>
- ImKKK (2006): ImKKK tanulmányok és ImKKK Konferencia előadásai. Miskolci Egyetem
- Oslo Manual (2003): The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data European Commission, Eurostat
- Tenner A. R.- De Toro I. J. (1998): BPR - A Vállalati folyamatok újraformálása Műszaki Könyvkiadó, Budapest

TARTALOMJEGYZÉK

<i>Czabán János</i> Az Ipargazdaságtani Tanszék története (a kezdetektől 1988-ig)	2
<i>Berényi László</i> A környezettudatos viselkedés átfogó modellje	14
<i>Bíró Zoltán</i> Termelésmenedzsment egyes kérdései gazdasz szemmel	24
<i>Deák Csaba</i> Folyamatmenedzsment, folyamatinnováció	32
<i>Fekete Iván</i> Trendek a humán erőforrás menedzsmentben	40
<i>Fülöp Gyula</i> A vállalatok jövőjét meghatározó stratégiai irányzatok	48
<i>Heidrich Balázs</i> A szolgáltatások működésének, stratégiájának és vezetésének dilemmái	62
<i>Kocziszkó György</i> Regionális gazdasági konvergencia mérésének problémái	78
<i>Kunos István</i> Pozitív pszichológia a vezetésfejlesztésben	86
<i>Somogyi Aliz</i> Hogyan tovább?! Koherencia- és konvergencia-vizsgálat, mint az objektív iránymutatás egyik eszköze	100
<i>Somogyi Márta</i> A vállalati versenyképesség modellje (VVM) mint a vállalati versenyképesség mérésének új módszere	114
<i>Szakály Dezső</i> Az abszorpciós képességek és a technológia bázisú növekedés	126
<i>Szintay István</i> Határok lebontása, virtuális szervezetek	146
<i>Veresné Somosi Mariann</i> Az értékalapú szervezetfejlesztés egy új megközelítése	160

„Vezetési ismeretek II.”

Tanulmányok
a Vezetéstudományi Intézet munkatársaitól

Szerkesztette: Dr. Szintay István

Dr. Czabán János: Az Ipargazdaságtani Tanszék története • **Dr. Berényi László:** A környezettudatos viselkedés átfogó modellje • **Dr. Bíró Zoltán:** Termelésmenedzsment egyes kérdései gazdasz szemmel • **Dr. Deák Csaba:** Folyamatmenedzsment folyamatinnováció • **Dr. Fekete Iván:** Trendek a humán erőforrás menedzsmentben • **Dr. Fülöp Gyula:** A vállalatok jövőjét meghatározó stratégiai irányzatok • **Dr. Heidrich Balázs:** A szolgáltatások működésének, stratégiájának és vezetésének dilemmái • **Dr. Kocziszký György:** Regionális gazdasági konvergencia mérésének problémái • **Dr. Kunos István:** Pozitív pszichológia a vezetésfejlesztésben • **Dr. Somogyi Aliz:** Hogyan tovább?! Koherencia- és konvergencia-vizsgálat, mint az objektív iránymutatás egyik eszköze • **Somogyi Márta:** A vállalati versenyképesség modellje (VVM), mint a vállalati versenyképesség mérésének új módszere • **Dr. Szakály Dezső:** Az abszorpció képességek és a technológia bázisú növekedés • **Dr. Szintay István:** Határok lebontása, virtuális szervezetek • **Veresné dr. Somosi Mariann:** Az értékalapú szervezetfejlesztés egy új megközelítése